



OSGS Forum 2026

Hoffnung spenden

Organisationale Resilienz und Spender*innenbindung
durch Hoffnung und Zuversicht stärken

21. Mai 2026

Vortrag von Nina Thüllen



Ausgangsfragen

Wie können NPOs ihre organisationale Resilienz und die Bindung ihrer Spender durch das Stärken von Hoffnung und Zuversicht erhöhen?

Welche Rahmenbedingungen, welche Kultur, welcher Umgang mit Angriffen ermöglichen es, intern Hoffnung zu bewahren und wiederherstellen?

Wie können Nonprofit-Organisationen nach außen Hoffnung spenden und dabei, die Bindung und das Vertrauen ihrer Spender*innen festigen?

Vorgehensweise

Grundlage:

- Vortrag beim Kongress der ‚Gesellschaft for Logotherapie und Existenzanalyse‘ 2026
- Interviews mit 12 von mir geschätzten Führungskräften aus dem Nonprofit-Sektor zur Frage: ‚Was brauchen wir, dass wir Zuversicht und Hoffnung in Zeiten von Unsicherheit und Bedrohung in NPOs aufbauen und bewahren können?‘
- Organisationen aus den Bereichen Umweltschutz, Luftreinheit, Klimaschutz, Soziales, Gemeinschaftsgärten, Ernährung, Erneuerbare Energien, Tierschutz
- Mit Sitz in Österreich, Deutschland, Polen, Ungarn, Finnland
- Nationale Organisationen, Europäische und globale Netzwerke

Kontext

Erfahrung der Unsicherheit und Bedrohung

- Politische Rahmenbedingungen für NPOs verschlechtern sich:
 - ‚Roll back‘ in verschiedenen Themenbereichen
 - Schrumpfender Handlungsspielraum durch Verengung der politischen Rahmenbedingungen
 - Politische Angriffe auf NPOs, Diskreditierung, Desinformation
- Nutzung von KI bringt die Gefahr eines Gefühls von Unsicherheit und Anonymität mit sich

=> Wahrnehmung eines erhöhten Misstrauens gegenüber NPOs

=> Sinkende finanzielle Mittel bei NPOs

=> Existenzielle Bedrohungen von NPOs und deren Agenda

Blick auf Dimensionen im System

1. Intern – Mitarbeiter*innen und Freiwillige
2. Spender*innen



Intern Hoffnung bewahren,
nach außen Hoffnung spenden



Sinn als enorme Kraftquelle

(Grund)motivation im NPO-Bereich

„Wenn es Sachen gibt die mich begeistern, wo ich eine Resonanz spüre, erzeugt das einen Vorwärtsblick und ein Wollen. Ein hoffnungsvolleres in die Zukunft blicken.“

Sinn als enorme Kraftquelle

(Grund)motivation im NPO-Bereich

Mitarbeiter*innen:

Eine gemeinsame Vision der Welt haben, die man erschaffen will. Eine gemeinsame Mission und gemeinsame Veränderungsziele, für die Ownership in der Organisation vorhanden ist, als essentielle Motivation der MA.

Spender*innen:

Den Sinn, die Vision, das Ziel, immer wieder klar an Spender*innen und kommunizieren.

Persönliche und gemeinsame Werte

„Mein innerer Kompass ist: es darf keine Armut geben, Arme nicht schikanieren. Wurscht wie es wird, das bleibt.“

„Ich glaube an einige universellen Werte. Und ich bin mir ganz sicher, in welche Richtung diese Werte weisen und welchen Rahmen sie bilden. Ich bin stets bereit, für diese Werte zu kämpfen.“

Persönliche und gemeinsame Werte

Mitarbeiter*innen:

Gemeinsame organisationale Werte intern entwickeln, transparent machen, mit Leben erfüllen, bzw. als Führungskraft vorleben.

Spender*innen:

Auf Basis gemeinsamer Werte mit Spender*innen kommunizieren, an gemeinsame Werte anknüpfen.

Stabilität des Ziels

„Das Wissen, dass sich die Ziele nicht geändert haben. Die Taktik hat sich geändert, der Schwerpunkt mag sich verschieben, ... Das Ziel ist dasselbe wie vor 10 bis 20 Jahren. Ich habe immer das Gefühl, dass mein Beitrag oder der meiner Organisation Teil eines beständigen Gesamtbildes ist.“

Stabilität des Ziels

Mitarbeiter*innen:

Geschlossen langfristig gemeinsame Zielen verfolgen, hinter diesen stehen und dafür gemeinsam einsetzen.

Spender*innen:

Entschlossenheit kommunizieren, Ziel wird nicht aus dem Auge gelassen, auch wenn die umgebenen Umstände schwierig sind.

Zuwendung zur Schönheit des Lebens

...zur Freude am Leben

„Habe täglich Freude an schönen Dinge die mich umgeben. Ich mag Ästhetik und Sinnlichkeit extrem und habe Freude an den Dinge um mich herum.“

Zuwendung zur Schönheit des Lebens

...zur Freude am Leben

Mitarbeiter*innen:

Mitarbeiter*innen darin bestärken, sich der Natur und Schönheit des Lebens zuzuwenden; (Zeitliche, physische) Räume in der Organisation für die Zuwendung zu Schöнем schaffen.

Spender*innen:

Das Schöne, Schützenswerte kommunizieren, zeigen was es zu schützen und bewahren bzw. wiederherzustellen gilt.

(Kleine) Erfolge wertschätzen

*„Kleine Erfolge. Wir landen in der Öffentlichkeit, wir bekommen Feedback.
Wir werden wahrgenommen.“*

(Kleine) Erfolge wertschätzen

Mitarbeiter*innen:

(Auch kleine) Erfolge anerkennen, wertschätzen, intern kommunizieren und feiern.

Spender*innen:

(Kleine) Erfolge kontinuierlich kommunizieren und in den größeren Kontext der Vision stellen.

Leid anerkennen

und mit Blick auf die Vision aushalten

„Wenn es Dir schlecht geht, geht es nicht um Optimismus. Es geht darum wie im Blues das Leid nicht zu übergehen, die Blue Notes Spiel. Aber immer mit dem Blick auf die Vision. Man muss durch das Leiden durch. Es geht darum, das Schöne trotzdem zu sehen und den Blick auf das ‚Gelobte Land‘ zu behalten.“

„Wir haben einen sicheren Raum geschaffen, um darüber zu sprechen. ...Das hat einige emotionale Themen angesprochen. Ein Tabu brechen – das ist der richtige Weg, damit umzugehen. Einen sicheren Raum für Kollegen und Kolleginnen schaffen, um sich mit den Dingen auseinanderzusetzen.“

„Emotionen zulassen wenn es einen schwierigen Moment gibt, wenn ich ängstlich oder enttäuscht bin, für ein paar Tage ist das in Ordnung – sie werden vorübergehen. Nachdem die Welle abgeklungen ist, wird das Wasser wieder ruhiger sein. Die Dinge so zulassen wie sie sind.“

Leid anerkennen und aushalten

Mitarbeiter*innen:

Räume für das Leid und das Schwierige schaffen: Leid anerkennen und mit Blick auf die Vision aushalten, Emotionen akzeptieren – und überwinden.

Spender*innen:

Anerkennen, dass es jetzt schwierig ist, dass es Leid gibt. Blick dann wieder auf die Vision lenken.

Persönliche & professionelle Beziehungen

In der Organisation und privat

„Für mich ist das ganz einfach: Es sind die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, die mich inspirieren. Sowohl diejenigen, bei denen ich das Gefühl habe, dass wir auf einer Wellenlänge sind und denselben Weg gegangen sind, als auch Menschen, die sichvon mir unterscheiden, bei denen ich aber spüre, dass wir dieselben Werte teilen.“

„Wenn es schwierig ist sind diese Personen um einen herum viel wichtiger als im Schönwetter.“

Persönliche & professionelle Beziehungen

Mit Spender*innen/ der Öffentlichkeit

„Wenn ich in den direkten Austausch mit Menschen von da draußen gehe. ...Wenn wir z.B. Emails von Leuten bekommen, nehmen wir uns die Zeit, persönlich zu antworten. Außer bei totalem Schmu. Das gibt mir sehr viel Energie (wenn)... man am Ende auf einen gemeinsamen Nenner kommt, dass man wirklich miteinander reden kann, auf ein gutes Agreement kommt.

... weil ich sehe es geht auch, es ist nicht so, dass jeder seine Meinung hat und dicht macht. Da hat sich was bei der anderen Person verändert und vielleicht auch bei mir. Das geht nicht auf Social Media aber nicht im direkten Email-Austausch geht es.,,

Persönliche & professionelle Beziehungen

Mitarbeiter*innen:

Räume für das Pflegen interner Beziehungen schaffen. Einander zuhören, Feedback geben, einander bestärken, ‚ein Ohr haben‘.

Spender*innen:

In direkte Kontakte investieren (Email, Gespräch), versuchen auf ein gemeinsames Verständnis zu kommen.

Vertrauen in unsere Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit

„Es ist eine viel handlungsorientiertere Art, darüber nachzudenken, was wir tun können. Es gibt also immer eine Chance, Katastrophenszenarien abzumildern oder noch Schlimmeres zu verhindern. In gewisser Weise entspringt Hoffnung dem Handeln. Erst das Handeln selbst schenkt einem Hoffnung. – Ich halte das für zutiefst wahr.“

„Ich habe die Zuversicht, dass man immer etwas tun kann. Ich suche immer den Weg wie, ich muss nur schauen wie ist der Weg und dann gehe ich los. Sobald ich den Weg habe starte ich ihn, das gibt mir meine Kraft. „

Vertrauen in unsere Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit

Mitarbeiter*innen:

Vertrauen in die Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit haben und intern vermitteln.
Ins Handeln gehen statt auf die perfekte Antwort zu warten.

Spender*innen:

Vertrauen in Wirksamkeit und Handlungsfähigkeit der Organisation vermitteln, indem die Organisation exemplarisch kommuniziert, dass sie handlungsfähig und wirksam ist.

Vorbild sein – Führungsverantwortung wahrnehmen

„Als Führungskraft bist Du ein role model. Wenn die bei uns mitbekommen würden, dass ich irgendeinen Zweifel an meiner Entschlossenheit lasse oder mich radikalieren würde, hätte das massiven Auswirkungen auf die Organisation. Wenn ich in solchen Momenten nicht eine gewissen Ruhe bewahre bzw. Entschlossenheit ausstrahle ist das fatal.“

Vorbild sein – Führungsverantwortung wahrnehmen

Mitarbeiter*innen:

Den MA ‚personale‘ Antworten vorleben und sie darin bestärken, selbst personale Antworten zu geben.

Spender*innen:

Vorbild sein – Führungsverantwortung wahrnehmen – hin zu einer positiven Vision der Zukunft. Zutrauen vermitteln – wir haben das im Griff.

Einstellungssache

- Die Dinge so gut machen, wie sie unter den gegebenen Umständen machbar sind, was ist trotz der gegebenen Umstände möglich
- Auf das Positive schauen/ Optimismus
- Schätzen was da ist, was wir haben
- Lösungsorientierung – auf das Gelingende und nicht auf Nicht-Gelingende fokussieren
- Lernorientierung – Aus Durststrecke lernen, als Anregung zur Entwicklung neuer Ideen/ Ansätzen nehmen
- Einbettung in ein großes Ganzes – Dinge in Perspektive setzen, Bedeutung des Selbst und der Dinge in der größeren Perspektive relativieren
- Humor – *‘Humor ist eine Möglichkeit auf eine Metaebene zu gehen und sich selbst nicht so höllisch wichtig zu nehmen.’*

Einstellungssache

Mitarbeiter*innen:

Als Führungskraft eine Einstellung vorleben, aus den gegebenen Umständen das bestmögliche zu machen. In schwierigen Situationen die Möglichkeiten/ das machbare zu sehen.

Spender*innen:

Einstellung auch in Spenderkommunikation praktizieren.

Bewusstsein der Nicht-Linearität von Geschichte

„Entwicklungen verlaufen in Wellen, wir müssen durch das Tal durchkommen, nach einem Tal kommt der Aufschwung.“

„Wenn man jünger ist hat man die Erfahrungen der Berge und Täler noch nicht gemacht. Wenn man so alt ist wie ich sieht man es entspannter.“

Bewusstsein der Nicht-Linearität von Geschichte

Mitarbeiter*innen:

Hoffnung vermitteln, besonders für die MA die diese Erfahrung noch nicht gemacht haben.

Spender*innen:

Hoffnung durch Kommunikation von Bergen und Tälern vermitteln.

NT

—
Politisch, öffentlicher Kontext
—



Teil einer Bewegung sein

Mit - im großen und ganzen - gemeinsamen Zielen

„Wir sind Teil eines viel größeren Ökosystems. Das ist nicht allein unser Verdienst. Zu dieser übergeordneten Entwicklung beizutragen, ist ein enormer Motivationsschub. Außerdem glaube ich an das Ökosystem von Organisationen, die dasselbe übergeordnete Ziel verfolgen.“

„Gemeinsames Handeln ist das Einzige, was jemals gezählt hat. Lass dich nicht vom Gegenteil überzeugen.“

Sich organisieren & Allianzen bilden

„Aufgeben tut man einen Brief - aufgeben gibt es nicht. Sondern organisieren, zusammenstehen.“

„Wir bilden breite Bündnisse, schauen wie wir es strategisch angehen. Es entlastet mich sehr, dass wir da zusammenarbeiten.“

Demokratisch freiheitliche Strukturen

verteidigen – wo noch vorhanden

„Es gibt noch etwas zu verteidigen in unserem Kontext (in Österreich) – politische Strukturen, die noch nicht total autokratisch und autoritär sind. Es ist schon noch ein demokratisches System. Noch sind Redefreiheit und Demokratie vorhanden ... es geht noch viel schlimmer. Der Versuch, dem entgegenzuwirken ist eine Motivation.“

Sich die Wirklichkeit des Gegners nicht zu eigen machen

„Die größte Gefahr in diesem Umfeld besteht darin, dass wir uns selbst opfern und die Tatsache akzeptieren, dass wir Teil der kranken Denkweise von Orbán und anderen Autokraten sind. Wir sind kein Teil davon. Wir stehen außerhalb dieser Realität.“

„Das Gefährliche ist das ständige Reagieren. Wie ein Pawloffscher Hund. Wie bekommst Du selbst Handlungsspielraum und machst Dich nicht abhängig von dem den zu bekämpfen willst. ‚Identifikation mit dem Angreifer‘ (Anna Freud)

Geordnete Flexibilität

- Bereitschaft, neu zu bewerten und eine andere Vorgehensweise auszuprobieren
- Offenheit Strategie wenn nötig zu adaptieren, aber Ziel im Blick behalten
- Taktiken flexibel an die veränderlichen Umstände anpassen – ständige ‚OODA Loops‘ – Observe, Orient, Decide, Act
- Gegenbalancieren und bereit sein, Pläne zu stoppen/ zu revidieren
- Auf Entwicklungen & Extremereignisse vorbereitet sein

=> Strukturen müssen sich den Zielen unterwerfen - ‚Form follows function‘

NT

Balancierte Entschlossenheit



Balancierte Entschlossenheit

Strategisch handeln statt von Coping-Reaktionen getrieben

„Mein Problem ist ... wie ich mit anderen in der Szene interagiere die ständig übertreiben. Wie ich ihnen sagen soll, dass es erforderlich wäre einen Schritt zurückzugehen und strategisch nachzudenken. Das ist die Minderheit die das tut. Ich habe Mitarbeiter die täglich in der medialen Reaktion sein wollen. Es ist für mich sehr schwer, einen Umgang damit zu finden.“

„Es geht darum, die längerfristige Perspektive im Blick zu behalten. Wenn man sich in einer verzweifelten Lage befindet und ein Gefühl der Dringlichkeit aufkommt, darf man sich davon nicht überwältigen lassen. Man darf sich nicht zu sehr von seinen Emotionen leiten lassen.“

Balancierte Entschlossenheit

Entschlossen personal antworten statt reagieren

Personal in Entschlossenheit
zu handeln

Reagieren

Reagieren

Lähmung

Strategisch handeln/
analysieren

Gesteuert von Emotion/
Passion/ Verhältnissen

Verzagen/
Verzweifeln

Gleichmut/Besonnenheit/
Langfristige Perspektive

Aktionen setzen um des
Handelns willen, Kampf

Risiko-avers

Angemessene
Risikonahme

Blinde Risikonahme

Wirklichkeits-
verweigerung

Selbst Wirklichkeiten
konstruieren

Die Wirklichkeit des
Gegners zu eigen machen

© Nina Thüllen · 2025

„Die Frage muss lauten, ob es Wirkung zeigt oder nicht, und nicht, ob wir mutig sind oder nicht.“

Balancierte Entschlossenheit

Personale Antworten auf existenzielle Bedrohungen

- Entschieden handeln, frei gewählt Verantwortung übernehmen.
- Die Balance zwischen Motivation und Handlungsbedarf finden.
- Unterscheiden zwischen der Notwendigkeit zu handeln und der Notwendigkeit, strategisch vorzugehen.
- Die klügste Vorgehensweise finden, anstatt um des Handelns willen zu handeln.
- Sicherstellen, dass die Maßnahme richtig, notwendig und angemessen ist.

„Mut und Tapferkeit sind zwar sehr wichtig, aber wir müssen klüger sein als unser Gegner.“

Nina Thüllen

Consultancy & Training
www.ninathuellen.net

+43 664 5484553
Radetzkystraße 12/33
1030 Wien, Austria



Wir bitten um Ihr Feedback!

CODE

57261377

